إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

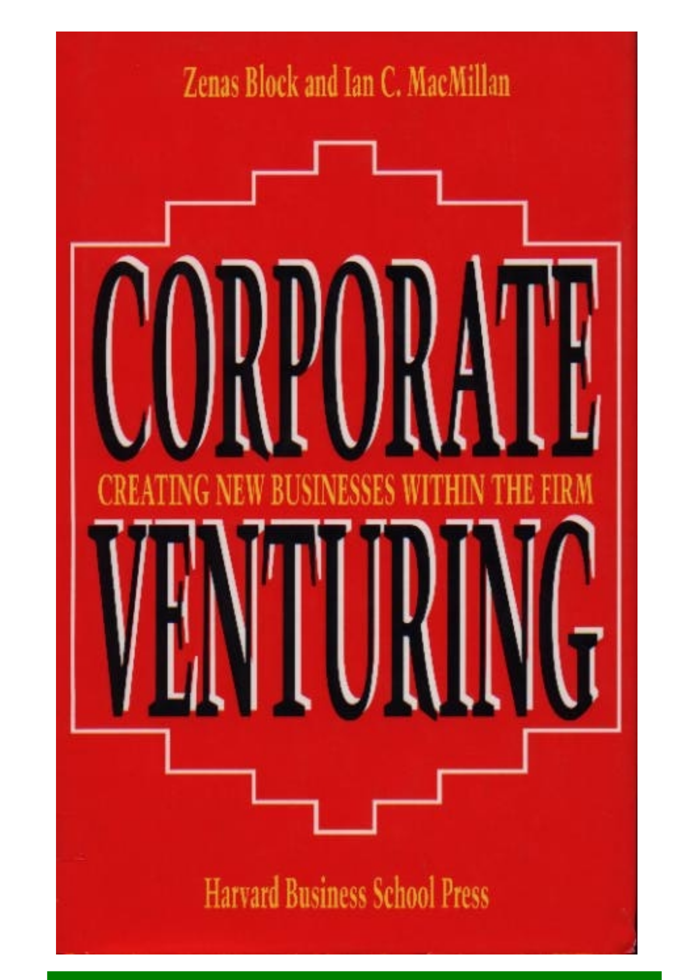
خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

السنة الأولى
العدد الرابع والعشرون
ديسمبر
(كانون أول)
١٩٩٤

الشركات المخاطرة

كيف تخلق فرصا جديدة لأعمالك

تأليف: زيناس بلوك و إيان ماكميلان



هناك نوعان من مشروعات المخاطرة التي تنفذها المنشآت بوسائلها الخاصة وإمكاناتها الذاتية لخلق مجالات عمل جديدة أو القيام بتطوير تقنيات الإنتاج وفتح أسواق جديدة والقيام بمبادرات جريئة والدخول في مشاريع شجاعة تكون على درجة كبيره من الخطورة وعدم التأكد، واكنها تحقق عند نجاحها مكاسب كبيرة أيضا.

أما النوع الثاني من مشروعات المخاطرة فهو نشاط تتولاه شركات متخصصة تسمى شركات راس المال المخاطر، حيث تقوم بتمويل وتنفيذ مثل هذه المشروعات لحساب الآخرين .

- ففي عالمنا المعاصر الذي اصبح فيه رجال الأعمال المبادرين والمغامرين أباطرة ومليونيرات، بات على الشركات والمنشآت الكبيرة التي تدار بطريقة تقليدية وتفتقر إلي روح المغامرة أن تسعى لاكتساب صفات المغامرة والمخاطرة في مشاريع جديدة ومنتجات جديدة .مثل هذه الشركات تحتاج لبرامج عمل تأهيلية تنمي ملكة التجديد وتقوى حاسة الابتكار وتجعل مثل هذه المنظمات اكثر قابلية للتعلم واكثر استعدادا للمجازفة . كما يفيد هذا البرنامج في اختصار البعد الزمني اللازم لتغيير ثقافة المنشاة ومبادئها، وهو ما يتطلب فترة من الزمن قد تصل إلي خمس سنوات في بعض الأحيان .

وفى المناخ العالمي الراهن الذي يتسم بالسرعة وتشتد فيه المنافسة، تحتاج المشروعات الإنتاجية لمستويات معينة من التجديد والسرعة والمرونة. وهى أمور لم

تكن معروفة ولا مطلوبة قبل عقد من الزمن .ويحتاج مثل هذا التطور السريع إلى ثلاث متطلبات أساسية هي:

(١) قيادات إدارية قادرة على التعرف على الفرص المتاحة، وتوحيد نظرة المنشأة إليها، ووضع إستراتيجيات مناسبة للتنفيذ.

(٢) ثقافة تنظيمية ذات فعالية وتأثير على المدى البعيد تعمل على مساندة وتشجيع الفكر الإبداعي.

(٣) توفر المهارات والخبرات الإدارية للمخاطرات الفردية، وللنشاط المخاطر بصفة عامة على مستوى المنشأة كلها.

الدعائم الأساسية لأي عمل مخاطر

يعتمد أي نشاط مخاطر على عدد من الدعائم والمفاهيم :

- إن المبادرات التي تنطوي على المخاطر ليست عمليات مرحلة واحدة ولكنها تتكون من مجموعة من المراحل المتتابعة .
- إن المديرين القادرين على الخلق والإبداع واقتحام المخاطر لا يولدون بتلك الصفات، ولكن يمكن صناعتهم بالتدريب والخبرات المكتسبة.
- للتنظيم القائم في أي منشأة أو شركة تأثير كبير (إيجابي أو سلبي)على عمليات الابتكار والخلق والمبادرة لدى أفراده .
- -المبادرون الرواد لا يبحثون على المخاطر بل يديرونها .
- أن عملية ارتياد المجالات الجديدة، يجب أن تدار كعنصر من عناصر إدارة التنظيم في المنشأة الأم.
- أن معظم المنشات الكبيرة التي تكون مدفوعة بالحاجة إلى الحفاظ على الموارد المتاحة لها وتعظيم الاستفادة منها، قد تعمل على إهدار أو عدم تشجيع اغتنام الفرص المتاحة خوفا على مواردها.

مراحل العمل المخاطر

ويجتاز العمل المخاطر سلسلة متصلة من المراحل التي لا يمكن تفادى أي منها .أتم تنفيذها بقيادة رائد واحد أو بفريق عمل:

- التعرف بدقة على كافة الفرص المتاحة وتوصيفها .
- تقويم الفرص المتاحة وتقويم جدواها.
- إيجاد الحلول للمشاكل المحتملة وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها.

- ويتميز رجال الأعمال القادرون على الابتكار والمبادرة بعض الخصائص المشتركة، منها:- مستويات عالية من النشاط .
  - الإصرار والمثابرة.
  - الرغبة والقدرة على الإدارة الذاتية.والمبادرون هم ذاتهم مديرو المخاطر.

(١) الشركات: لماذا .. وكيف تخاطر؟

توصف الشركات والمنشآت بأنها مخاطرة في الأحوال التالية :

-عندما ترتاد مجال عمل جديد يختلف عن أعمالها التقليدية المعتادة.

-عندما يتم ذلك بمبادرة وتنفيذ داخليين.

-يكون العمل الجديد محفوفا بدرجة من المخاطر وعدم التأكد واحتمال الفشل وتحقيق الخسائر، على نحو اكبر من الأعمال المعتادة للمنشأة .

-يدار النشاط الجديد بطريقة منفصلة عن الأنشطة الأخرى خلال الفترة الزمنية المقررة له

-يكون هدف مشروع المخاطرة زيادة المبيعات أو الأرباح أو رفع الإنتاجية أو تحسين الجودة ...الخ.

وتخاطر المنشآت بصفة أساسية من اجل البقاء أو النمو أو لمواجهة ظروف المنافسة أو لتحقيق أهداف استراتيجية أخرى بعيدة المدى .

- **أيهما افضل؟** مشروعات المخاطرة التي تتولى تمويلها وإدارتها الشركات المتخصصة (شركات راس المال المخاطر)نيابة عن الشركة أو المنشأ الأم، أم تلك التي تقوم المنشأة الأم بتنفيذها بوسائلها الداخلية ومواردها الخاصة ؟

إننا إذا استخدمنا معايير قياس واحدة، سنجد أن أداء شركات رأس المال المخاطر افضل من أداء الشركات التي تدير مخاطرتها بالإمكانيات والجهود الذاتية .بيد أن أداء شركات رأس المال المخاطر لا يقاس عادة بنفس معايير المخاطرات الداخلية للشركات غير المتخصصة في هذا المجال.إذ أن الأرباح بالنسبة للشركات المتخصصة تتحقق عندما تبيع أنصبتها الاستثمارية (في حقوق الملكية) في الشركات التي تتولى أداره مخاطرها ، عند نهاية مشروع المخاطرة. وقد يتم هذا البيع أما المشترين معينين أو للجمهور .فهي بذلك تقوم برسملة الإيرادات المتوقعة (وليس المحققة).بينما تحقق الشركات التي تدير مخاطرها بذاتها أرباحها على المدى البعيد (وهى أرباح حقيقية وليست متوقعة).

كما يدخل في تقييم أداء شركات رأس المال المخاطر القيمة السوقية غير المحققة للأسهم غير التي تملكها

.لأنة عندما تتجه الأسعار في سوق الأوراق المالية نحو الانخفاض يكون لذلك تأثير سلبي على أداء تلك الشركات، لأنها تأخذ مقابل تمويلها وإدارتها لمشروعات المخاطرة نشبا محددة من اسهم تلك المشروعات في معظم الأحيان.ومع ذلك فان المنشآت التي تدير مخاطرتها بنفسها يمكنها أن تتعلم الكثير من شركات راس المال المخاطر.وبصفة خاصة فيما يتعلق باختيار الفرص التي تستحق المخاطرة ،وطرق الرقابة على التنفيذ، ومجال الحرية التي تتمتع بها هذه الشركات في إدارة مشروعاتها، وغير ذلك من أساليب العمل المخاطر.

- **لماذا تحجم الشركات عن المخاطرة؟** بالرغم من المزايا والفرص التي تتيحها المخاطرات الداخلية فمعظم المنشآت لا تقدم عليها خوفا من الوقوع في الأخطاء، أو رغبة في خفض المصروفات.وتفضل تطوير منتجاتها الحالية بدلا من المجازفة بإنتاج منتجات جديدة، أو تطوير تكنولوجيا أو ارتياد أسواق تتسم بعدم التأكد.

- **هل يجب علي جميع الشركات أن تخاطر؟** تصبح المخاطرات الداخلية واجبة علي المنشآت بل حتمية عندما تتطلب استراتيجياتها التحول إلى أعمال جديدة .كما تصبح المخاطرة مطلوبة في حالة تعذر تحقيق النمو في أعمال الشركة بالوسائل والأساليب التقليدية .أما الشركات التي يمكنها تحقيق أهدافها لزيادة حجم أعمالها بالانتشار إلى مناطق جغرافية جديدة ، أو بزيادة عدد خطوطها الإنتاجية، فيمكنها أن تركز في اختيار مخاطرتها على ما يؤدى إلى تطوير التكنولوجيا المستخدمة، أو زيادة الإنتاج وتحسين العمليات والخدمات .

- **المخاطرة مع شركات راس المال المخاطر** تفضل بعض الشركات الاشتراك مع شركات راس المال المخاطر المتخصصة في تنفيذ وإدارة مشروعات مخاطرة بدلا من أن تتولى بنفسها القيام بهذه المشروعات.و بصفة خاصة بالنسبة للمشروعات التي يحتاج تمويلها إلى مجمع تمويلي قد لا تستطيع المنشاة الأم تدبير موارده ذاتيا وبعض المشروعات قد يحتاج إلى الخبرة المتخصصة لشركات راس المال المخاطر.

- **إرشادات عامة للشركات المخاطرة ؟** هناك عدد من الإرشادات للشركات التي تقوم بتنفيذ مخاطرتها داخليا، علماً بأن مثل هذه المخاطرات توفر فرصاً فريدة لمواجهه التحديات التي تخلقها المنافسة في عالم متغير. وان عمليات الخلق والإبداع هي عمليات حياة أو موت بالنسبة للعديد من المنشآت، التي يجب علي الإدارة العليا فيها أن تدرك:

أن المخاطرة لدرجة ما، هي عملية حيوية، أساسية وضرورية علي المدى البعيد في عالم المنافسة.

لايجب علي المنشاة أن تخاطر إلا إذا كانت المخاطرة جزءا لا يتجزأ من استراتيجيتها.وأنها ضرورة لاستمرارها.وفى غير ذلك من الأحوال عليها أن تراجع اختياراتها.

(٢) البـدايـة

أفراد الإدارة العليا في أي شركة يمكن أن يكونوا من الرواد المبادرين، القادرين على إدارة المخاطرات الجديدة .كما يمكن أن يكونوا هم أنفسهم العقبة لتحقيق ذلك.

وهناك استراتيجية يمكن بانتهاجها مواجهة العديد من التحديات وتنفيذ مشروعات مخاطرة ناجحة .وتتلخص ملامح تلك الاستراتيجية في الآتي :

- خلق جو يمهد للمخاطرة، ويحث على الالتزام بتنفيذها .
- اختيار استراتيجية تدفع بجهود المخاطرة إلى الأمام .
- تعريف معايير اختيار المشروعات المخاطرة واستخدامها على نحو سليم .
- مواجهة الإحباط وعدم الاستسلام للفشل.

- ويتأكد التزام الإدارة بالمخاطرة على النحو التالي :

- تعلن المنشأة أنها ستتحول في توقيت معين إلى منشأة مخاطرة .
- إنشاء إدارة أو قسم خاص منفصل يتفرغ لمسئولية إدارة المشروعات المخاطرة

تقويم الفرص

عند تقويم فرص المخاطرة، يمكن طرح الأسئلة التالية :

- هل تتفق فكرة المخاطرة مع استراتيجية المنشأة ؟

إذا كانت الإجابة نعم

- هل الظروف التي أوجدت الفكرة ستستمر ؟

إذا كانت الإجابة نعم

- هل توقعات السوق جيدة ؟

إذا كانت الإجابة نعم

- هل هناك عوامل نجاح معينة..وهل يمكن توفيرها ؟

إذا كانت الإجابة نعم

- هل هناك فرص تنافسية جيدة ؟

إذا كانت الإجابة نعم

- هل المخاطرة ذات جدوى اقتصادية؟

إذا كانت الإجابة نعم

ابدأ بالتنفيذ

- تشكيل مجلس استشاري يساعد المديرين التنفيذيين للمشاريع المخاطرة.
- عقد ندوات وبرامج تدريبية للتعريف بفكر وأدوات وأساليب المخاطرة.

التحديات

هناك أربعة تحديات يجب مواجهتها منذ البداية:

التحدي الأول - خلق مناخ مخاطر.

التحدي الثاني - اختيار استراتيجية العمل والتطوير

التحدي الثالث - تحديد معايير اختيار مشروعات المخاطرة والعمل بموجبها.

التحدي الرابع - إدارة الإحباط أو الفشل.

(٣) إدارة المخاطرة: قرارات الإدارة العليا

في تنفيذ المشروعات المخاطرة يكون للإدارة العليا في المنشأة الأم مهمتان أساسيتان، هما:-صنع المسار الذي يسير فيه مشروع المخاطرة ،-متابعة تنفيذ هذا المسار للتأكد بصفة مستمرة من أن تصميم المشروع قد تم بطريقة تقلل من درجة التعرض للمخاطر إلى أدنى حد ممكن .ومن أهم عناصر هذا التصميم ما يلي :

- التعرف على الفرضيات الأساسية :هل ترى المنشأة أن مشروع المخاطرة يعتبر عملا أساسيا يتطلبه مركزها التنافسي في المستقبل ؟ وهل هو ضرورة استراتيجية للبقاء أو النمو ؟ وهل ستسعى المنشأة بدأب للبحث عن فرص جديدة تستحق المخاطرة، أم لن يزيد أسلوبها في ذلك عن مجرد الاستجابة للفرص العابرة.
- أن تحدد الأهداف كميا، وبشكل تفصيلي .
- أن يتم توصيف مشروعات المخاطرة المتوقع تنفيذها، وتحدد علاقتها بالأنشطة الحالية بالمنشأة .
- يحدد حجم المحفظة الاستثمارية، وعدد المشروعات المخاطرة التي ستخصص لها. والمحددات الأخرى كظروف التصنيع أو حجم السوق...الخ.
- وضع معايير اختيار المشروعات وأساليب تحويل الأفكار إلى خطوات تنفيذية، وتحديد وسائل التنفيذ والمسئولين عنه .

- **ابتكار أفكار عملية جديدة:** وهذه تؤدى إلى مزيد من الأفكار التي تتسق مع استراتيجية المنشأة وتكون جديرة بالتنفيذ. ثم اختيار وتحليل هذه الأفكار، وترتيب إجراءات تنفيذ الصالح منها بما يتوافق مع القدرات المتاحة :

- القدرة على مواجهة المخاطر المالية وغير المالية .
- القدرة على توفير الموارد والخبرات والمعرفة .
- القدرة على التواؤم مع الثقافة والقيم والتجارب وإجراءات العمل بالمنشأة.
- القدرة على الالتزام بالبعد الزمني للتنفيذ .

- **تصميم مشروع المخاطرة**، وذلك عن طريق:

- اختيار النموذج المناسب للتنفيذ، واختيار الإدارة، وتحديد طرق مكافأتها وتعويضها، ووضع الخطط المالية والتنظيمية.
- الحرص على أن يتسم التصميم المبدئي بالمرونة، وافتراض حاجته إلى التعديل في أي وقت.مع الاستعداد لا جراء مثل هذا التعديل في الوقت المناسب.

(٤) التعرف على الفرص وتقيمها

لا تعتبر كل الأفكار فرصا جيدة.وقد لا تكون الفرص الجيدة مناسبة لكل المنشآت.ومن هنا تتضح أهمية ابتكار أفكار عديدة لزيادة احتمالات العثور على ما يتفق منها مع ثقافة المنشأة ورؤاها الإستراتيجية.

- **إنتاج الأفكار:** لا يقدر على إنتاج الأفكار الجيدة سوى فريق متميز من العاملين من ذوى القدرات الخلاقة والمهارات الفائقة والتجارب الغنية. ولا يعتبر الخيال الذي لا يستند إلى أساس من الواقع فكرا.ويساعد التدريب وكذلك الحوافز إلى حد كبير على إعداد نوعية من الأفراد يملكون القدرة على الخلق والإبداع وإنتاج الأفكار الصالحة للتنفيذ .
- **مصادر الفرص:** يمكن العثور على الفرص الصالحة لمشروعات مخاطرة ناجحة من المصادر الداخلية في المنشأة ذاتها . كما يمكن البحث عن هذه الفرص في المصادر الخارجية.

أ- المصادر الداخلية -مازالت الحاجة هي أم الاختراع.ولهذا فان المصادر الداخلية تشكل معينا لا ينضب من الأفكار والفرص.ومعظم الفرص الجيدة تظهر من مشكلات العمل والحاجة إلى التغيير .والتعرف على الأفكار والفرص الناتجة عن هذه المصادر يعتبر الخطوة الأولى في إنتاج مشروع مخاطرة.ولطالما أدت المشكلات الصناعية إلى خلق تكنولوجيا جديدة .كما أن مقترحات العملاء تعتبر مصدر متجددا غنيا بالأفكار الجيدة .

ب- المصادر الخارجية -ويمكن استلهام الأفكار الجديرة بالمخاطرة من مصادر خارجية عديدة

.•فالتغيرات في أساليب المعيشة، والسلوك والقيم، وتطور الأزياء، وتغير القوانين، والجرائم وانتشار المخدرات وغير ذلك من المشكلات الاجتماعية تحتاج جميعا إلى حلول وأفكار تؤدى إلى ابتداع سلع وخدمات جديدة .ومثال ذلك الأفكار التي أدت إلى زيادة كبيرة في أنشطة التأهيل الصحي ومكافحة الإدمان والحفاظ على الرشاقة، وصناعات الأطعمة الخالية من الكلسترول أو منخفضة السعرات الحرارية، وخدمات الوجبات الجاهزة ...الخ.

(٥) اختيار وتقييم ومكافأة فريق إدارة المخاطرة

عندما تعتزم المنشأة تنفيذ مشروع مخاطرة يتوجب عليها قبل البدء به أن تعد فريق عمل أو تبحث عن الأفراد الذين يتمتعون بروح المبادرة والخلق بجانب المهارة والتجربة داخل المنشأة أو خارجها .وان تطور طرقا لتقييمهم ومكافآتهم عن أعمالهم بما يؤدى إلى تحفيزهم وحثهم على الإبداع على المدى الطويل .مع مراعاة احتياجات التغيير الإداري خلال عمر المشروع .على أن يضم فريق العمل :

- مدير المشروع المسئول عن نجاحه .
- المسئول التنفيذي للمشروع.
- بطل الإنتاج الذي يلعب الدور الرئيسي في التنفيذ.
- المسئول التنفيذي للمشروع في الإدارة العليا.

• **الحوافز:** تحتاج الحوافز المادية والمعنوية الموضوعة إلى مراجعة مستمرة .مع ربط الرواتب والمكافآت والترقيات بمؤشرات التطور .كالزيادة في المبيعات، أو التدفقات النقدية، أو عند إنجاز مراحل معينة تم تحديدها سلفا، أو عند ابتكار أساليب جديدة للعمل تؤدى إلى زيادة الإنتاج أو خفض التكاليف أو اختصار الوقت أو الاقتصاد في الطاقة أو تحسين الجودة ...الخ

ويجب أن تكون الحوافز على مستوى فريق العمل كله .مع الحرص على عدالة التوزيع وعدم المحاباة .

(٦) اختيار موقع مشروع المخاطرة في المنشأة.

قبل أن تشرع المنشأة في دراسة موقع مشروع المخاطرة داخل حدودها .ستجد أمامها مجالا واسعا لاختيار الموقع المناسب لإخراج فكرة المشروع إلى حيز التنفيذ.وهناك عدد من البدائل الأخرى للاستفادة من فكرته .ومن هذه البدائل إمكانية بيع الفكرة أو حق الاختراع أو تأجير حق الانتفاع بها واستغلالها.كما يمكن تنفيذ فكرة المخاطرة بإسناد مشروعها إلى فريق عمل خاص يتم تنفيذه داخل المنشأة .أو بتأسيس شركة تابعة للقيام به، أو الدخول في شركة مع الآخرين لهذا الغرض.ولا يختلف دور المنشأة في هذه الحالة عن دور شركات رأس المال المخاطر، سواء تم التنفيذ داخل المنشأة أو خارجها .ومن الخيارات المتاحة أيضا قيام المنشأة بالاستحواذ على مشروع قائم بالفعل يشتغل بتنفيذ فكرة أو منتج مماثل .ويمكن أن يتم مثل هذا الاستحواذ(الذي يعنى شراء كمية من أسهم ذلك المشروع)بصور مختلفة تتراوح بين مجرد إيجاد موضع لقدم داخل المشروع أو بامتلاك نسبة كبيرة من رأس المال .

• **مقومات نجاح المخاطرات الداخلية:** هناك اعتبارات يجب مراعاتها وفي مقدمتها اختيار الموضع المناسب ومراعاة ما يلي :

التركيز - يجب أن يكون موقع مشروع المخاطرة داخل المنشأة مميزا وظاهرا، حيث تقل فرص نجاحه إذا كان مطمورا، ومن المفضل عدم إسناد إدارته إلى أحد مديري خطوط الإنتاج .

الأولوية - كما يجب أن يحظى المشروع بأولوية في الحصول على الموارد .ولتحقيق ذلك يفضل أن يكون منفصلا عن خطوط أو مراحل الإنتاج الأخرى .ويراعى في الموقع أن يكون قابلا للتوسع في المستقبل أن دعت الحاجة إلى ذلك.

وهناك ستة بدائل أو مستويات لهذا الاختيار :

قبل أن تخاطر

- ❖ لا تطرح فكرة ما لم تكن احتمالات نجاحها اكثر من احتمالات فشلها.
- ❖ ناقش ابسط القرارات التي يجب اتخاذها عند كل مرحلة من مراحل التنفيذ .
- ❖ أعرف من هم معك ومن هم ضدك في فريق العمل وحاول توظيف طاقات الجميع.
- ❖ كن أول المنتقدين لعملك..طالما غيرت خططك.
- ❖ اعرف نقاط ضعفك وجاهد لتغيرها.
- ❖ لا تتسرع في الإعلان عن خططك.
- ❖ ضع سياسات وإجراءات خاصة بالمخاطرة ولا تعتمد على السياسات القائمة.
- ❖ تصرف بحكمة وتعلم من أخطائك.
- ❖ لا تضحي بالأرباح أو التدفقات النقدية من اجل الحصول على نصيب اكبر في السوق.
- ❖ كن قائدا ومديرا في نفس الوقت.

- إسناد المشروع لمدير خط إنتاج (بديل غير مفضل)
- إنشاء قسم جديد في إدارة قائمة .
- أن يعهد المشروع إلى مدير جديد تابع للإدارة العليا.
- أن يوضع مشروع المخاطرة تحت إدارة مسئول كبير.
- إنشاء قسم أو إدارة جديدة للمشروعات المخاطرة.
- أن يتبع مشروع المخاطرة مباشرة لرئيس مجلس الإدارة مباشرة أو العضو المنتدب.

ويتوقف اختيار أي من هذه البدائل على نوعية المشروع وخبرات النشأة، وهيكلها التنظيمي ومدى توفر العناصر القيادية.

- **حماية مشروع المخاطرة من الصراع التنظيمي:** لا تسلم أي منظمة من وجود صراع بيروقراطي وتداخل في السلطات أو وجود تنظيم غير رسمي ومصالح فئوية ...الخ. ويمكن حماية مشروع المخاطرة من ضراوة هذا الصراع وتحقيق قدر مناسب من الاستقلال له بالاستعانة بكل أو بعض الوسائل الإدارية التالية:
  - إنشاء مجلس استشاري للمشروع.
  - تعيين قائد (بطل تنفيذي)له .
  - إعطاء المدير المسئول عن المشروع حق الاتصال المباشر بالإدارة العليا للمنشأة .

(٧) أهمية خطة العمل

يستخلص من تجارب النشاط المخاطر، أن هناك ثلاثة مفاتيح أساسية لنجاح أي عمل جديد محفوف بالمخاطرة هي:

- خطة عمل جيدة - ثم خطة عمل جيدة

- ثم خطة عمل جيدة

أي أن خطة العمل الناجحة هي محور النجاح.وتتلخص عناصر هذه الخطة في الآتي:

- يتم توصيف مشروع المخاطرة توصيفا تاما، ويحدد المطلوب إنجازه على وجه الدقة، والخصائص المميزة للمشروع وأهدافه بوضوح تام .
- تحدد العلاقة الاستراتيجية بين مشروع المخاطرة والمنشأة الأم.
- تحدد السواق المستهدفة، والمزايا التي ستحمل المستهلك على تفضيل المنتج الجديد على المنتجات المنافسة .
- دراسة ظروف المنافسة الحالية والمتوقعة، والمنافسين الرئيسين وقدراتهم الحالية والمحتملة، ونصيب المنتج الجديد المتوقع من حجم السوق.
- افتراض إمكانيات التقدم والتراجع وأسبابها ووضع الحلول المسبقة لها .
- تعريف الفشل وعدم النجاح.وتحديد الظروف التي يمكن فيها تصفية المشروع عندما يتعذر تحقيق أهدافه لأي سبب من الأسباب (الإنتاج- التسويق – التكنولوجيا- المنافسة –التنظيم -الجدوى- المناخ...الخ).
- تحديد الهداف ووضع خطط التنفيذ، وتحديد الضوابط، والمراحل.وما يجب إنجازه في كل مرحلة .
- تخطيط الموارد المادية والبشرية .
- تقدير المخاطر الأساسية التي يمكن أن تحيق بالمشروع ووسائل مواجهتها .
- تحليل حساسية المشروع وتقدير العوامل الطارئة ووسائل معالجتها .
- التنبؤ بالأهداف المالية (الأرباح – الخسائر - التدفقات النقدية – نقطة التعادل...الخ).
- توصيف الوظائف الإدارية، وتقدير الجور والمكافآت والحوافز.

(٨) تنظيم مشروع المخاطرة

يتوقف شكل الهيكل التنظيمي لمشروع المخاطرة على عنصرين أساسين :

الأول:- تعيين النشاط أو الأنشطة الرئيسية التي تقود باقي النشطة في المشروع.

الثاني:- شكل الارتباط(الواجب)بين مشروع المخاطرة كنشاط مستقل وبين مختلف الأنشطة في المنشأة الأم، فيما يتعلق بالإنتاج، والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق.

ومن سمات هذا الهيكل التنظيمي :

- يوضح العلاقة السابق ذكرها بين مشروع المخاطرة والمنشأة الأم .
- التعرف على فرص ومشاكل الحصول على التقنية المناسبة.
- يستهدف تعظيم المعرفة بالأسواق وتكنولوجيا الإنتاج والمنتج كأولوية أولى .
- أيجاد آلية تنظيمية لزيادة فرص الحصول على أكبر قدر ممكن من التقنية كأولوية ثانية .

- يؤدى إلى تحجيم المخاطر والاستعداد لمواجهتها كأولوية ثالثة .
- أما الأولوية الرابعة للتنظيم فهي استخدام أبسط وسائل التنسيق.

(٩) رقابة مشروع المخاطرة

يتفق جميع الباحثين المعنيين بدراسات وبحوث المشروعات المخاطرة على عدم صلاحية وسائل الرقابة التقليدية في رقابة هذا النشاط .ومن خصائص نظم الرقابة غير التقليدية لمشروعات المخاطرة أنها تستهدف تحقيق تمايلي :

- تعظيم فرص نجاح المخاطرة .
- تقليل تكاليف الفشل .
- وضع الأسس لتقييم أداء فريق العمل .
- وضع الأسس لاتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل مشروع المخاطرة .

ويمكن تحقيق ذلك باتباع الإرشادات الرقابية التالية:

- تصميم مشروع المخاطرة ذاته، بما في ذلك طريق فريق الإدارة، ونوعية الحوافز والأجور والهيكل التنظيمي، واختيار موقع المشروع، وشكله القانوني وأساليب التمويل .
- استخدام سياسات وإجراءات عمل قابلة للتعديل .
- تصميم واستخدام نظام للتغذية العكسية للمعلومات لاختبار وتعديل الفروض الأساسية .
- استخدام أساليب مرنة لرقابة الميزانية.

(١٠) السياسة الداخلية لمشروع المخاطرة

كثيرا ما يضع مديرو مشروعات المخاطرة إستراتيجيات ممتازة من النواحي الفنية، ولكنهم يجدون صعوبات جمة في تنفيذها.وذلك لأنهم لا يدركون حاجة المشروعات الجديدة إلى سياسات داخلية تساعد على حل العديد من تلك الصعوبات والمشكلات التي يواجهونها

ومن هذه المشكلات : الافتقار إلى الشرعية /ومقاومة التنظيم/والقصور الذاتي/والصراع من أجل المصداقية، أو من اجل الحصول على قدر كاف مما يمكن المنشأة الأم أن تقدمه للتعاون مع مشروع المخاطرة .

ويشبه المديرون الذين يوجهون كل اهتما تهم إلى العمل ذاته، دون الاهتمام بالمحيط السياسي الذي يعملون فيه،رواد الفضاء الذين يركزون اهتمامهم كله على المدار الذين يرغبون الوصول إليه بينما يهملون العناية بأزياء الفضاء التي يرتدونها والتي يمكن أن نكون غير صالحة ولا توفر لهم القدر الكافي من الأكسجين .ذلك لان السياسة الداخلية الخاطئة في مشروع المخاطرة قد تؤدى إلى قتلة .

ومن النصائح الإرشادية للمديرين بشأن السياسة الداخلية ما يلي:

- إما أن تدير السياسة الداخلية للمشروع بكفاءة أو تديرك هي .
- حدد الأهداف الأساسية للمشروع واحتياجاته.
- تعرف على المتعاونين والمناوئين.
- تعرف على احتياجهم وقوة تأثيرهم وكيفية تحييد بعضهم والاستفادة من البعض الآخر.
- راجع السياسة الداخلية باستمرار وعدلها حسب الحاجة.
- احتواء البطل التنفيذي للمشروع واجعله في صفك.

(١١) تعلم من التجارب

الذين لا يدرسون الماضي يعيدون تكراره .ويختلف البشر عن الأرانب في انهم يتعلمون من التجارب .والتعلم هو سلسلة من العمليات المتصلة لاكتساب بعد النظر، وابتكار إمكانيات جديدة للتنفيذ، وإدراك الظروف المؤدية إلى نظره مستقبلية .

والتجارب هي افضل مدرسة، كما أن الفشل هو أغنى المصادر التعليمية .وهناك ثلاث مستويات إجرائية لها مردودات تعليمية:

- أن يعد مدير المشروع تقريرا عن أهم الدروس المستفادة من تجارب التنفيذ محاولا الإجابة على السؤال التالي :ماذا تفعل لو قدر لك إعادة ذلك المشروع من جديد؟هل ستؤديه بشكل مختلف ؟
- عقد اجتماعات دورية مع التنفيذيين لتبادل الخبرات وتسجيل النتائج.

قيام المنشأة الأم بإعداد دراسة أو مشروع بحثي شامل عن مشروع المخاطرة ،(وبصفة خاصة في المشروعات الكبيرة مع الاستعانة بخبراء من الخارج إن لزم الأمر). وترصد النتائج وتستخلص الدروس المستفادة التي يمكن على ضوئها تعديل استراتيجية العمل وخطط التنفيذ في مختلف المجالات المتعلقة بالإنتاج والتنظيم والسياسة الداخلية، والمناخ والقدرة التنافسية، والنواحي التكنولوجية، والعائد الاقتصادي منسوبا إلى الزمن، والعديد من المسائل الهامة الأخرى من عناصر تقييم أداء المشروع .

خلاصة الخلاصة

باستعراض عدد من النتائج التحليلية للعديد من مشروعات المخاطرة التي نفذتها بعض الشركات العالمية المشـــ ة، يمكن حصر بعض النتائج والإرشادات التي تهم جميع مديري هذه المشروعات ومنها:

١- اختبر السوق في وقت مبكر واستجب لنتائج هذا الاختبار.

٢- ابدأ بمشروع صغير تتوفر فيه المرونة وفرص التوسع.

٣- ضع مشروع المخاطرة بين أيدي فريق عمل متميز .

٤- افصل مشروع المخاطرة عن المنشأة الأم .

٥- العب دور المشرف والمدير لا دور القاضي والحكم .

٦- تخلص من ظروف عدم التأكد بالتخطيط المرن .

٧- قلل قدر الإمكان من الأخطار المتوقعة .

٨- اهتم بالمبادرين والمجتهدين وكافئهم بذكاء.

٩- أصبر على الفشل ولا تصبر على الغباء .

١٠- قف بين الحين والآخر والتقط أنفاسك وراجع نفسك ولكن لا تتراجع.

وتعتبر مشروعات المخاطرة من الموضوعات الهامة والحيوية في الدول التي تزخر بالفرص والتي تحتاج إلى الجيل جديد من رجال الأعمال والمديرين المبادرين ممن تتوفر فيهم ملكة الإبداع والقدرة على الابتكار .وتزداد أهمية المخاطرة في الدول الساعية نحو الخصخصة تحويل ملكية المشروعات العامة إلى شركات خاصة قادرة على المنافسة والتطور .حيث أن كثيرا من المشروعات التي تعثرت في ظل الإدارة التقليدية يمكن أن يكتب لها النجاح بفضل الأساليب الحديثة لإدارة المشروعات المخاطرة .

ومن البدائل العلمية التي يمكن للمنشآت التقليدية اتباعها لتنفيذ مشروعاتها الجديدة الاستعانة بشركات رأس المال المخاطر.على الرغم من أن معظم الشركات لا تتعامل إلا مع رجال الأعمال الطموحين والراغبين -فعلاً- في ارتياد المخاطر .

وتلجأ الشركات المخاطرة عادة إلى البحث عن المشاريع الربحية من خلال تطوير أفكار تكنولوجية جديدة،والتعامل المالي الفعال مع هذه المشاريع والحصول على صفقات أشبه ما تكون بفرص سريعة أو عابرة .

وبغض النظر عن فلسفة الشركة في إدارة مشروعات المخاطرة ، وسواء لجأت إلى الإدارة الذاتية (الداخلية) أو تعاونت مع الشركات المتخصصة في توظيف رؤوس الأموال ، فإن المخاطرة في مشاريع جديدة سيكون في هذا العقد والعقد القادم، من الأسس التي ترتكز عليها الشركات في سباقها نحو الريادة والتميز والنجاح في مواكبة متطلبات الأسواق العالمية المتغيرة وتلبية رغبات عملائها.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Corporate Venturing.
Author: Zenas Block & Ian C. MacMillan.
Publisher: Harvard Business School Press.
Pages: 371.
ISBN: 0875846416.